



学校编码: 10384

学号: X200215404

分类号_____密级_____

带格式的: 两端对齐, 首行缩进: 0 字符

厦 門 大 學

硕 士 学 位 论 文

宜家中国采购战略分析
An Analysis on IKEA Purchasing Strategy in China

孙世清

指导教师: 郭 霖 副教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2008 年 5 月

论文答辩日期: 2008 年 6 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

2008 年 4 月

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版,有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅,有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索,有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1、保密(),在 年解密后适用本授权书。

2、不保密()

(请在以上相应括号内打“√”)

作者签名: 日期: 年 月 日

导师签名: 日期: 年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

摘要

随着消费市场的急剧膨胀和竞争的加剧，将产品设计、开发、采购、物流和零售进行整合的供应链理念逐步取代传统的采购模式。现代化、集约化的电子采购正成为跨国公司经营运作的重要流程。越来越多的跨国采购公司开始在中国设立采购分公司，进行集中采购。然而，由于中西文化的差异性，在供应商的选择和如何确保其质量和交货准时以及现在面临的更多的企业和社会责任，众多跨国采购公司面临着几大问题：如何在日趋白热化的低价采购战略中保持其竞争优势？如何兼顾低价的同时，保持其企业和社会责任得到贯彻执行？如何在大批量采购的同时，保证其交货稳定性和正确的质量？针对以上问题，本研究通过采用案例研究方法，探讨瑞典宜家如何制定在中国有效的采购战略，并针对其在中国的采购战略进行详细地剖析，展示宜家如何在保持其低价采购的同时，并兼顾质量的控制以及对社会责任的履行。研究认为宜家的最佳采购策略、对供应商的选择、对环保以及社会责任的努力、以及企业的核心文化在整个采购战略中起了决定性的作用。

本研究共分为五章：第一章介绍背景、研究目的和方法；第二章是采购战略的理论综述；第三章介绍了宜家的历史和供应链体系；第四章详细分析宜家在中国的采购战略及其竞争优势；第五章归纳了宜家在中国的采购战略成功的因素。

关键词：宜家，采购战略，供应链，质量，社会责任

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

With the rapid growth of the consuming need and fierce competition, the concept of supply chain which is to merge the product design, development, purchasing, logistic and retailing has replaced the traditional purchasing behavior. Modernized and centralized electrical purchasing has become one of the most important processes in the operation of the multi-international companies. More and more international purchasing companies have set up their purchasing center in China. However, due to the culture differences between Western and Eastern countries, the choice of the supplier, how to secure the right quality and delivery on time, and the more focus on social responsibility, all the international purchasing companies have to solve the problems of how to retain competitiveness with the low price strategy? How to take and implement social responsibility while remaining competitive price? How to secure delivery and right quality with huge order needs? By using Case study method, the thesis analyzes how Ikea carry out the purchasing strategy in China with low price, and good quality while maintaining its environmental friendly policy. The best buy policy, selection of suppliers, endeavor to the social responsibility and culture are the keys for the success of the purchasing strategy.

The thesis consists of five chapters: Chapter 1 introduces the background, purpose and methodology; Chapter 2 defines the theories of purchasing strategy; Chapter 3 introduces Ikea's history and supplier chain; Chapter 4 analyses Ikea's purchasing strategy in China and the competitive advantages; Chapter 5 reveals why Ikea's purchasing strategy succeeds in China.

Key words:

Ikea, purchasing strategy, supply chain, quality, social responsibility

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 导论	1
第一节 选题背景和研究目的	1
第二节 研究方法和论文结构	3
第二章 采购战略的理论综述	4
第一节 采购战略的定义	4
第二节 采购战略与供应链管理	15
第三节 小结	19
第三章 宜家公司简介	21
第一节 宜家的历史	21
第二节 宜家的供应链 --- 设计、采购、分销及零售	28
第四章 宜家的中国采购战略	36
第一节 跨国公司在中国的采购策略	36
第二节 内部资源分析---宜家采购战略的竞争核心分析	38
第三节 宜家中国采购战略面临的挑战	52
第五章 结论 宜家采购战略的启示	55
第一节 主要研究结论	55
第二节 研究不足之处	59
主要参考文献	61

第一章 导论

第一节 选题背景及研究目的

目前，中国是全球可生产大部分门类商品的国家之一，几乎没有一家外国公司不看重中国市场的销售和采购。中国商品具有品种齐全、价格适中、品质优良、创新加快的优势，已经成为以跨国公司为代表的国际主流市场难以抗拒的诱惑。许多跨国公司将中国作为重要的采购基地，甚至把全球采购中心迁至中国，如沃尔玛、家乐福、麦德龙。以 2004 年为例，沃尔玛在中国的采购额为 180 亿美元，家乐福为 32 亿美元，麦德龙为 26 亿美元¹。在中国采购逐渐成为跨国公司控制成本、提高竞争力的必然措施，中国已经发展成为世界供应链中最重要的一环。

“许多跨国公司受到低劳动成本的吸引，纷纷涌入中国进行采购。”²国际著名的管理咨询公司罗兰贝格访谈了 32 家已经或打算在中国进行采购的跨国公司，研究发现节约成本是被采访公司在中国进行采购的决定因素。大量的低成本、高技术的劳动力和有利的出口环境使中国成为全球的供应基地。面对巨大的降低成本的潜力，许多跨国公司纷纷加强了他们在中国的采购能力。

在跨国公司到中国采购的趋势将继续下去的同时，罗兰贝格的调查发现，这些企业在进行中国采购时面临许多困难：“缺乏市场透明度、缺乏准确的信息来源、供应市场高度分散、缺乏能够区分良莠的可靠认证系统，使企业在对供应商的调查上付出很大努力。谈判回合繁多，周期长，供应商复杂的组织结构令人很难确定真正的决策者，使企业在与供应商谈判困难加大。”³国际著名的管理咨询公司罗兰贝格合伙人利嘉伟认为，跨国公司到中国采购时发现：在西方国家中适用的典型的采购步骤在中国的实施过程中遇到了很大的挑战。中国

¹ 资料来源：丁俊发，2005 年 4 月 25 日在第十届中国重庆投资洽谈暨全球采购会全球采购论坛上的演讲，http://www.chinawuliu.com.cn/cflp/newss/content1/200504/640_11141.html

² 资料来源：段树军，2004 年 6 月，“跨国企业到中国采购趋势还将继续”，《物流信息》摘要报第四十四期，P9

³ 资料来源：段树军，2004 年 6 月，“跨国企业到中国采购趋势还将继续”，《物流信息》摘要报第四十四期，P9

与西方国家在文化和商业环境方面的差异使得跨国公司在中国采购遇到困难。许多跨国公司认为与中国供应商打交道很困难。“从供应商的识别，筛选，审计，谈判，质量和过程控制到样本测试，缺乏可见度是他们在在中国采购中遇到问题中最主要的问题。”¹

随着近期中国政府的各种宏观调控的政策推出 --- 人民币的不断增值，出口退税率的陆续降低，一切都预示着中国将在今后的几年内减缓出口增长速度，控制贸易顺差。面对如此形势，中国制造企业以及跨国采购商面临着更加严峻的考验：如何保持最低的采购成本优势？如何保证产品的质量？如何确保交货准时行？如何满足不断得到提升的公众的社会责任意识？

世界家居零售巨头，瑞典宜家集团（Ikea of Sweden AB）（以下简称宜家）于 1992 年进驻上海设立采购办事处，截至今年共有 6 个采购办事处分布于青岛、上海、武汉、厦门、深圳和成都。2007 财政年度宜家在中国采购金额达到 20 亿欧元，占其全球采购总额的 22%²，比例之大居各大零售采购商之首。另外，宜家目前已完成在上海的投资 1.8 亿美元 --- 兴建占地 30 万平方米的家居物流配送中心并于 2006 年投入使用。宜家为什么要投入那么大力物力致力于在中国的采购？针对跨国公司在中国采购面临的各种问题，宜家采用何种采购战略？绩效如何？成功的经验和失败的教训是什么？从另一方面而言，对于那些希望通过跨国公司采购而进入国际市场的中国制造企业，从中能学到什么？

本文的主要研究目的就是通过对宜家在中国的采购战略进行研究，分析其企业文化、人力资源理念、采购竞争优势、环境及社会责任的履行、质量体系控制以及对供应商的管理，剖析宜家是如何在日趋白热化的低价采购战略中保持其竞争优势；如何兼顾低价的同时，保持其企业和社会责任得到贯彻执行；如何在大批量采购的同时，保证其交货稳定性和正确的质量以及如何选择长期合作的供应商以确保以上目标的达成。

第二节 研究方法 & 论文结构

¹ 资料来源：段树军，2004 年 6 月，“跨国企业到中国采购趋势还将继续”，《物流信息》摘要报第四十四期，P9

² 资料来源：宜家内部网

一、论文研究方法

本论文属于对事实的描述探讨，寻求其背后的各种影响因素，进一步归纳出结论。研究采用了罗伯特（2004）所介绍的案例分析方法¹，采用单案例研究设计方式，参考目前国际采购公司进入中国的现状进行材料收集分析，对所有宜家内部资料的整理、归纳，并结合相关理论文献、杂志等完成此论文。研究数据大部分来自宜家内部网或者内部资料，还包括参考一些文献、论文以及报章杂志等等作为理论方面的支持。

二、论文结构

图1为本论文的研究架构与流程，从研究背景与动机到结论相互串连。论文第一章介绍了本研究的背景和论文的研究目的、方法和结构；第二章引入采购战略理论；第三章对宜家的背景进行详细介绍；第四章阐述、分析了宜家在中国的采购战略；第五章得出本研究结论和启示。

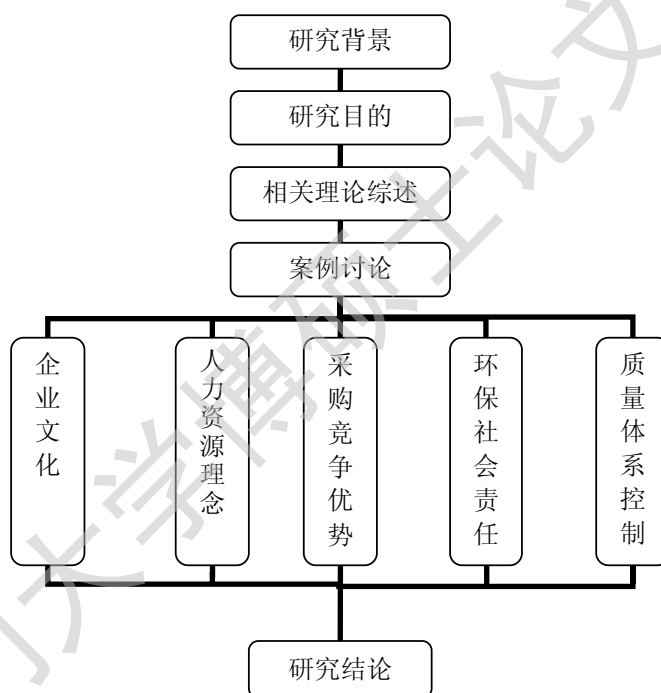


图1：论文研究架构与流程

资料来源：作者自行整理

¹ （美）罗伯特·殷著，周海涛译，《案例研究：设计与方法》，重庆大学出版社，2004年11月

第二章 采购战略理论综述

第一节 采购战略的定义

一、采购的定义

何谓采购？采购职能传统上包括购买过程。它包括：确定需求，选择供应商，达成一个合适的价格，确定条款和条件，发出合同或订单和随后的确定合适的交货。简而言之，采购职能将从正确的来源获得满足质量、数量和价格要求的合适的设备、原料、储备物资和服务。¹图 2 显示了采购职能的主要活动，它显示出这些活动是紧密相关的。

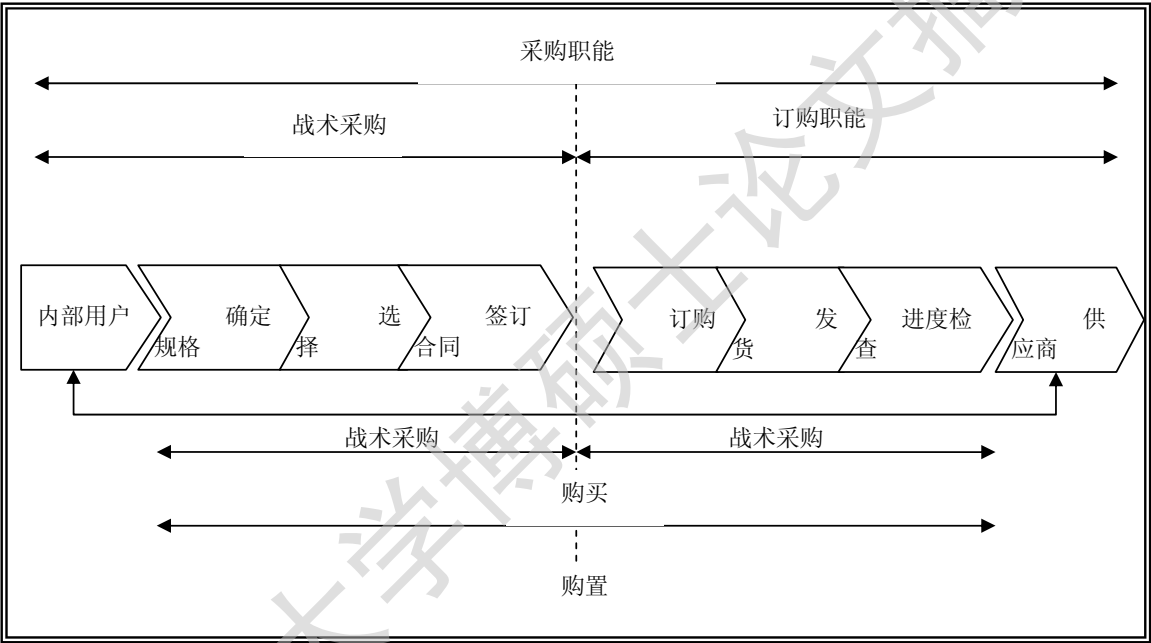


图 2：采购过程模型

资料来源：（荷兰）Prof. Arjan J Van Weele 著，梅绍祖，阮笑雷，巢来春译，《采购与供应链管理——分析、规划及其实践》，清华大学出版社，2002 年 12 月，P13

带格式的：字体：（默认）黑体，（中文）黑体

¹ 资料来源：（荷兰）Prof. Arjan J Van Weele 著，梅绍祖，阮笑雷，巢来春译，《采购与供应链管理——分析、规划及其实践》，清华大学出版社，2002 年 12 月，P12

在二三十年前，世界上没有人对改进采购的学问感兴趣，随着经济全球化与信息网络技术的发展，采购成了价值链中的重要一环，成了供应链的重要组成部分。国际采购专家瑞士阿尔伯特丁·盖瑟尔是这样理解的：“采购者应对生产总成本的一半负责。因此，公司的成功明显地受到了采购者在工作表现、发展潜力、谈判技巧、创造力、协同工作能力以及在商业过程中积极配合能力等方面的影响。”¹他认为“全球资源战略因信息、文化、资源的竞争而更为复杂而有特色。随着采购、资金、研究与开发以及营销领域的全球组合，企业将会得到全新的机会。”²经济的全球化使企业在一个快速变化的新世界和新经济秩序中生存与发展，采购行为已成为企业的重大战略。在某种意义上讲，采购战略与供应链管理可以使一个企业成为利润的摇篮，同样也可以使一个企业成为利润的坟墓。

二、采购战略的发展

如果说 20 世纪的采购模式是黄金时代的话，那么 21 世纪将是采购的白金年代。企业采购人员将真正实现从战术性角色向战略性的转变；信息技术将成为全球采购的关键；资源开发的战略将它的战术性完全分开---这是未来采购战略的三大基本特点。采购战略也经历了从基于价值增值的采购管理到战略采购的转变。

（一）基于价值增值的采购战略

采购在传统意义上是企业为了使经营活动能够顺利发展，并满足消费者对产品和服务的需求，而从事地物料和零部件的购买行为，具体讲企业提出采购需求、选定供应商、价格谈判、确定交货期及相关条款、签订合同并按要求收获付款的过程。根据迈克尔波特的价值链理论，采购是企业价值链的重要支持活动，它对基本活动的增值提供必要的保障和支撑。³但是，随着现代企业经营的不断发展，特别是供应链管理的发展，使得原来不属于增值活动的采购具备了增值的能力，并且在企业的产销物三位一体的管理中发挥着举足轻重的作用。

¹ 资料来源：（瑞士）盖瑟尔（Gasser,A.J.）著，何宗强，唐彬译：《采购与利润》，国家行政学院出版社，2000年10月，P55

² 资料来源：（瑞士）盖瑟尔（Gasser,A.J.）著，何宗强，唐彬译：《采购与利润》，国家行政学院出版社，2000年10月，P68-69

³ 资料来源：（美）波特（Poter, M.E.）著，陈小悦译，《竞争优势》，北京：华夏出版社，2003年7月，P40

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库